



## **BONNES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL DANS LES POUVOIRS LOCAUX**

Dans sa volonté d'insuffler une gestion de carrière axée sur le développement des compétences dans les pouvoirs locaux, la commission Ressources humaines de l'Union des Villes et Communes de Wallonie a rédigé un guide de bonnes pratiques en matière de recrutement, une référence pour toute personne – membre de l'autorité politique et de l'administration locale – qui exerce une responsabilité dans le processus de recrutement d'agents, qu'ils soient statutaires ou contractuels.

Le recrutement est en effet un élément clé dans la gestion des compétences puisqu'il se situe en amont de l'entrée en fonction de l'agent et qu'il importe, à ce moment précis, de recruter les compétences utiles à l'optimalisation du fonctionnement de l'administration et à son amélioration continue au service du citoyen.

L'Union propose donc à ses membres, dans le respect de l'autonomie communale, un canevas pour une procédure de recrutement efficace, des critères de sélection performants et des techniques de recrutement validées et maîtrisées.

### **PRINCIPES**

#### **1. Respecter la dignité humaine, c'est:**

- traiter chaque candidat avec respect;
- s'interdire d'instaurer des pratiques discriminatoires fondées sur des critères ethniques, religieux, philosophiques, politiques ou sur le sexe et l'âge des personnes concernées;
- s'abstenir de toute attitude ou action arbitraire et de tout traitement préférentiel;
- respecter les dispositions légales relatives à la confidentialité et à la protection de la vie privée en matière de traitement de données à caractère personnel;
- informer systématiquement chaque candidat des différentes étapes de la procédure de recrutement et de la suite accordée in fine à sa candidature;
- ne pas imposer au candidat des contraintes administratives et financières inutiles par rapport aux nécessités de traitement de son dossier.

#### **2. Accorder une égalité de chance à chaque citoyen d'accéder à l'emploi local, c'est:**

- informer de la vacance d'un emploi en assurant une diffusion adéquate de l'annonce;
- informer suffisamment sur les caractéristiques de l'emploi en conformité avec les dispositions légales (lieu d'activité, libellé du poste, description succincte

de la fonction, type de la relation de travail et durée, lieu de travail, date d'émission de l'offre, etc.);

- communiquer les offres d'emploi du pouvoir local sollicitées par les demandeurs d'emploi;
- donner la possibilité d'accéder à, et communiquer, toute information relative aux procédures de recrutement et conditions d'organisation des concours/examens et tests d'aptitude, sollicitée par les citoyens;
- s'interdire de diffuser des informations relatives au contenu des concours/examens et tests d'aptitude;
- s'interdire d'intervenir en faveur d'un candidat auprès d'un organe de sélection ou en tant que membre d'un organe de sélection;
- s'interdire, en tant que membre d'un organe de sélection, de se laisser influencer dans sa sélection par toute recommandation;
- informer les candidats qui demandent un soutien à leur candidature que leur sélection dépend uniquement des résultats obtenus aux épreuves de sélection;
- informer le candidat qui se considère lésé et qui souhaite porter réclamation des possibilités et instances de recours;
- assurer la gratuité des services de sélection pour les candidats à l'emploi (dépôt de candidature, de curriculum vitae, consultation des offres d'emploi).

### **3. Défendre l'intérêt général et le principe de bonne administration, c'est:**

- avoir la volonté de s'attacher, dans la mesure du possible, les meilleures compétences sur le marché du travail pour garantir un fonctionnement optimal de l'administration locale;
- établir un profil de fonction qui permette de définir les besoins et d'identifier les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'administration;
- utiliser des outils de recrutement validés et maîtrisés qui assurent une évaluation fiable des aptitudes et compétences;
- évaluer exclusivement les candidatures issues de la procédure de recrutement sur base de critères de sélection objectifs préalablement définis et des titres et mérites des candidats;
- être impartial dans le choix final du candidat en présentant une motivation claire et objective fondée exclusivement sur le degré de concordance du profil du candidat au profil de fonction.

## **PROCEDURE DE RECRUTEMENT**

Sans préjudice des dispositions légales et réglementaires le cas échéant applicables, la procédure de recrutement suivante peut être suivie.

### ***1. REGIME JURIDIQUE DE L'AGENT A RECRUTER***

L'autorité compétente précise le régime juridique des agents à recruter en prenant exclusivement en considération les besoins de l'administration.

Par autorité compétente, il y a lieu d'entendre dans le présent guide de bonnes pratiques: le conseil communal ou, par délégation, le collège communal; pour le CPAS, le conseil de l'action sociale ou, par délégation, le bureau permanent.

## **2. COMMISSION DE SELECTION**

Une commission de sélection est constituée pour:

- le recrutement de personnel statutaire ou contractuel sous contrat à durée indéterminée;
- le recrutement de personnel contractuel sous contrat à durée déterminée, de remplacement ou pour un travail nettement défini lorsqu'il n'y a pas d'impératif d'urgence reconnu par le secrétaire communal/cpas ou l'autorité compétente.

L'autorité compétente fixe une procédure de recrutement spécifique qui n'inclut pas nécessairement la création d'une commission de sélection et/ou l'utilisation de tests dans les situations suivantes:

- le recrutement de personnel en régime contractuel sous contrat à durée déterminée, de remplacement ou pour un travail nettement défini, lorsqu'il n'y a pas de réserve de recrutement et qu'il y a un impératif d'urgence reconnu par le secrétaire communal/cpas ou l'autorité compétente;
- le recrutement de personnel handicapé ou socialement défavorisé;
- le recrutement de personnel pour des fonctions à caractère manuel qui ne demande aucune formation et connaissance technique particulière.

### ***Composition et fonctionnement de la commission de sélection***

La commission de sélection est créée par l'autorité compétente qui peut déléguer cette tâche au secrétaire communal/cpas.

Le secrétaire communal/cpas peut déléguer les attributions énoncées dans le présent guide de bonnes pratiques au gestionnaire des ressources humaines ou à un chef d'administration qui a la gestion du personnel dans ses attributions.

Elle se compose obligatoirement et majoritairement de minimum deux représentants de l'administration dont le secrétaire communal/cpas et, facultativement, d'un ou plusieurs jurés extérieurs et d'un ou plusieurs représentants de l'autorité politique.

La commission de sélection est présidée par le secrétaire communal/cpas.

Tout agent qui exerce une fonction de gestionnaire des ressources humaines représente obligatoirement l'administration dans cette commission.

La commission de sélection peut être désignée pour une période déterminée, renouvelable, ou être constituée pour chaque recrutement.

Perd sa qualité de membre et ne peut siéger dans la commission, tout membre qui se trouve dans une situation de nature à mettre en péril son impartialité ou les principes du présent guide.

Le président de la commission qui constate la survenance d'éléments pouvant entraîner la perte de qualité de membre informe de façon motivée l'autorité compétente. Celle-ci se prononce sur la perte de qualité de membre et, le cas échéant, procède à son remplacement dans les plus brefs délais.

Le choix des jurés extérieurs fait l'objet, sur proposition du secrétaire communal/cpas, d'une décision de l'autorité compétente qui doit être objectivement motivée. Ce choix s'opère en considération des nécessités de la fonction à pourvoir et du niveau de compétences présumé des jurés, soit en tant que spécialistes reconnus dans le métier, soit en tant que représentants des universités ou hautes écoles.

### **3. REDACTION D'UN PROFIL DE FONCTION**

Sur proposition du secrétaire communal/cpas, l'autorité compétente établit, pour le poste à pourvoir, un profil de fonction qui décrit de manière précise la mission et les tâches principales de la fonction ainsi qu'un profil de compétences qui englobe le savoir (connaissances générales et professionnelles, formation, niveau d'études), le savoir-faire (compétences professionnelles et expériences) et le savoir-être (caractéristiques de la personnalité).

Le secrétaire communal/cpas informe les membres de la commission des conditions d'admissibilité au concours/examen et des critères de sélection des candidatures.

### **4. REDACTION D'UNE OFFRE D'EMPLOI**

Dans le respect des dispositions légales et sur proposition du secrétaire communal/cpas, l'autorité compétente rédige une offre d'emploi reprenant de manière succincte le profil de fonction.

L'autorité compétente décide de la diffusion de l'emploi vacant par les moyens de communication adéquats tels que la publication de l'annonce dans la presse locale, régionale ou nationale, l'affichage aux valves et la mise en ligne sur le site internet de la commune.

### **5. SELECTION DES CANDIDATURES**

Les membres de la commission qui relèvent de l'administration vérifient que les candidats répondent bien aux conditions générales d'admissibilité et que leur curriculum et lettre de motivation correspondent bien aux critères de sélection objectifs préalablement établis. La commission décide d'écarter les candidatures ne répondant pas aux conditions générales et critères précités.

Le secrétaire communal/cpas invite par courrier les candidats sélectionnés à participer à la première épreuve et informe par courrier les candidats non retenus de la décision d'écartement.

#### ***Contrôle de la sélection des candidatures***

L'autorité compétente peut exercer un contrôle sur l'application effective des conditions d'admissibilité et des critères de sélection et peut demander à la commission de sélection une motivation écrite pour toute décision d'écartement d'une candidature qui lui paraît injustifiée. Ce contrôle ne peut s'exercer que pour autant qu'un candidat écarté motive son désaccord avec la sélection effectuée par lettre recommandée adressée à l'autorité compétente dans un délai de 7 jours calendrier qui suit l'envoi de la lettre signifiant son écartement pour les étapes suivantes de la procédure de recrutement.

L'autorité compétente accède au dossier, se prononce sur la recevabilité de la plainte et réintègre dans la procédure de recrutement le candidat qu'elle considère répondre aux conditions d'admissibilité ou aux critères de sélection.

A défaut de plainte, l'autorité compétente marque tacitement son accord sur la sélection des candidatures effectuée par la commission de sélection.

## **6. SELECTION DES CANDIDATS**

La sélection comporte trois épreuves pour le recrutement de personnel en régime statutaire ou en régime contractuel sous contrat à durée indéterminée et sous contrat à durée déterminée, de remplacement et pour un travail nettement défini lorsqu'il n'y a pas d'impératif d'urgence reconnu par le secrétaire communal/cpas ou l'autorité compétente.

### ***1<sup>ère</sup> épreuve***

La première épreuve est destinée à évaluer les motivations, les connaissances générales et professionnelles des candidats et leur niveau de raisonnement. Elle se présente:

- soit sous la forme d'un concours/examen écrit, éventuellement standardisé et informatisé (questionnaire à choix multiples);
- soit sous la forme d'un premier entretien de sélection réalisé par les membres de la commission.

### ***2<sup>e</sup> épreuve***

La deuxième épreuve se présente sous la forme de tests d'aptitudes et de personnalité qui permettent d'évaluer les compétences des candidats et le degré de concordance du profil du candidat à celui de la fonction.

Les tests sont administrés par le personnel communal formé à leur administration et interprétation. Les résultats de ces tests sont traités dans une stricte confidentialité.

### ***Réussite aux deux premières épreuves***

A l'issue du concours/examen/premier entretien de sélection (1<sup>ère</sup> épreuve) et des tests d'aptitudes et de personnalité (2<sup>e</sup> épreuve), un procès-verbal est dressé par le président de la commission de sélection mentionnant les résultats obtenus par les candidats. Seuls ceux qui ont réussi participeront à la 3<sup>e</sup> épreuve.

### ***3<sup>e</sup> épreuve***

La troisième épreuve se présente sous la forme d'un entretien approfondi mené par les membres de la commission et qui permet de:

- évaluer la personnalité du candidat, à savoir ses centres d'intérêt, sa sociabilité, sa résistance au stress, son esprit d'équipe, sa stabilité émotionnelle, sa faculté d'adaptation, etc;
- s'informer sur ses motivations, à savoir son intérêt pour la fonction, les besoins et valeurs qu'il cherche à satisfaire dans la vie professionnelle et qui doivent être en adéquation avec ce qui est proposé;

- évaluer ses compétences en analysant formations et expériences pour déterminer le niveau d'adéquation avec les compétences requises par la fonction à pourvoir;
- évaluer ses aptitudes, à savoir son potentiel évolutif;
- évaluer son niveau de raisonnement notamment par l'analyse de cas pratiques.

### ***Délibération et procès verbal de délibération***

Chaque membre de la commission de sélection exprime individuellement un avis motivé et exprime son choix en se basant exclusivement sur les résultats des épreuves et sur son évaluation des points forts et faiblesses de chaque candidat au regard du profil de la fonction.

Les membres de la commission proposent collégalement un classement motivé des candidats retenus.

Ils peuvent écarter un candidat dont le profil est trop éloigné de celui du poste à pourvoir. A défaut d'accord sur l'écartement ou sur le classement des candidats ou quand les candidats sont jugés de niveau équivalent, l'avis du président de la commission prévaut.

Le président de la commission de sélection dresse un procès-verbal de délibération mentionnant les résultats obtenus par les candidats aux différentes épreuves et établissant un classement final.

## ***7. DECISION D'ENGAGEMENT ET CONSTITUTION D'UNE RESERVE DE RECRUTEMENT***

L'autorité compétente prend connaissance du procès-verbal de délibération de la commission de sélection et décide de procéder à l'engagement d'un candidat repris dans le classement conformément aux dispositions légales applicables et au regard exclusif de ses titres et mérites.

Lorsque le nombre de candidats ayant réussi toutes les épreuves de cette procédure de recrutement dépasse le nombre d'emplois à pourvoir, les candidats non appelés en service sont versés dans une réserve de recrutement.

La durée de validité de la réserve de recrutement est fixée à une période de deux ans, le cas échéant renouvelable.

L'autorité compétente peut faire appel aux candidats de cette réserve de recrutement pour pourvoir ultérieurement à tout emploi vacant.

### **N.B.**

Le membre du personnel engagé en régime contractuel temporaire doit passer les épreuves de la présente procédure pour bénéficier d'un contrat à durée indéterminée.

Le membre du personnel engagé en qualité de personne handicapée, de personne socialement défavorisée ou pour une fonction à caractère manuel qui ne demande aucune formation et connaissance technique particulière peut bénéficier d'un contrat à durée indéterminée suivant

une procédure établie par l'autorité compétente, sans préjudice des dispositions légales et réglementaires le cas échéant applicables.

\*\*\*

4.2006